心理科学进展 2019, Vol. 27, No. 2, 357–369
Advances in Psychological Science DOI: 10.3724/SP.J.1042.2019.00357

组织中的韧性：基于心理路径和系统路径的保护性资源建构*

诸彦含[1] 赵玉兰[1] 周意勇[2,3] 吴 江[1]

([1]西南大学政治与公共管理学院，重庆 400715)
([2]中国科学院心理研究所，北京 100101) ([3]中国科学院大学，北京 100049)

摘 要 作为跨学科的研究构念，“韧性” (resilience)呈现出心理和系统两条独立的发展轨迹。基于心理路径和系统路径，本文系统梳理了韧性在组织不同层面的类型特质、影响因素及测量，依托资源保护理论，以保护性资源的建构为主线勾勒出韧性在组织不同层面的产生路径，并据此提出相关干预策略。未来研究可尝试探究积极事件对韧性的诱发机理以及跨层面韧性之间的促进作用，并基于心理和系统两条发展脉络开展本土化实证研究。

关键词 韧性；发展轨迹；产生路径；资源保护理论
分类号 B849:C93

1 引言

当下我们所处的环境比以往任何时候都更加不确定，变革和动荡是这个时代的标志，风险和危机充斥着组织环境(King, Newman, & Luthans, 2016)。自然灾害、恐怖袭击、工伤事故等不确定事件和突发变化(Linnenluecke, 2017)无疑增加了员工的抵触和离职现象(Shin, Taylor, & Seo, 2012)，阻碍了团队任务的完成(Alliger, Cerasoli, Tannenbaum, & Vessey, 2015)，甚至危及到了组织的功能和存续(Gimenez, Hernantes, Labaka, Hiltz, & Turoff, 2017)。然而，面对不利情境(如突发性变化、不确定或极端事件)，某些组织能够转危为安，某些组织却难以幸免于难(Gittell, Cameron, Lim, & Rivas, 2006)，是什么造成了二者之间的区别呢？研究发现“韧性” (resilience)能够帮助组织及其成员成功抵御风险、战胜逆境、迅速恢复平衡状态甚至实现成长与发展，被视为一种有助于组织及其成员应对多元逆境的理想特质(Linnenluecke, 2017)。随着“9·11”、“卡特里娜飓风”等风险性与危机性事件的爆发，“韧性”成为组织管理领域的研究热点(樊博，聂爽，2017)。King 等学者在国际权威期刊 Journal of Organizational Behavior 上明确指出韧性在管理心理学和组织行为学领域的研究严重不足，未来研究应着力于此(King et al., 2016, p.782)。“韧性”，再次引发学术界和务实界的广泛关注(King et al., 2016; Kuntz, Malinen, & Naswall, 2017)。

学术界对韧性的研究横跨物理、生态、心理等诸多领域，由于研究视角和学科归属各异，学者们对韧性的界定纷繁冗杂，在内涵、维度和测量等方面尚未形成权威性解释，在韧性的产生(King et al., 2016)和干预(Bardoel, Pettit, Cieri, & McMillan, 2014; Luthans, Avey, Avolio, & Peterson, 2010; Wang, Cooke, & Huang, 2014)方面也未形成可泛化的原则(Linnenluecke, 2017, p.4)，更是鲜有涉及集体层面(包括团队和组织层面)，这使得韧性的研究囿于一隅，既不利于理解韧性在组织各个层面(包括个体、团队和组织)的表征，也限制了组织对韧性的培育和干预(Chmitorz et al., 2018; Francis & Bekera, 2014)。鉴于此，本文立足组织视阈，在系

收稿日期：2018-02-26
* 国家自然科学基金面上项目(71874146)、中央高校基本科研业务费创新团队项目(SWU1709123)、西南大学人文社会科学重大培育项目(SWU1709707)和“党的十九大精神”研究重大科研专项(SWU1709723)。
通信作者：诸彦含, E-mail: zhuyh@swu.edu.cn

统梳理文献的基础上，基于韧性的过程性定义和能力性定义两种主流解读，归纳出韧性发展主要经历了以心理学为起点的“心理路径”和以物理学为起点的“系统路径”。秉承韧性发展的两条路径，跨领域梳理韧性在组织视阈下的三种表征，即员工韧性、团队韧性和组织韧性的概念内涵、类型特质、影响因素及测量，依托资源保护理论，以保护性资源的建构为主线，尝试勾勒韧性在组织不同层面的产生路径，并据此提出相关干预策略，以期对组织的动态有序发展有所裨益。

2 韧性的发展：心理路径和系统路径

“Resilience” (韧性)最早由 17 世纪拉丁语“Resilire”演变而来，本义为“反弹”、“弹回”，在组织管理领域被广泛地应用于组织和员工面对逆境时的强健性、坚韧性和恢复性研究(Linnenluecke, 2017)。作为一个跨学科概念，韧性的相关研究纷繁冗杂，如 Reghezza-Zitt 和 Rufat (2015)分别以材料物理学、生态学和心理学为起点探讨了韧性的起源，指出生态领域的韧性概念源自物理学领域；Hosseini, Barker 和 Ramirez-Marquez (2016)则进一步指出韧性研究一般意义上把韧性视为一个过程或系统，强调组织、社区等系统在破坏性事件中的恢复性；Rudzinski, McDonough, Gartner 和 Strike (2017)基于对各领域韧性研究的综述，归纳出韧性的定义主要存在心理过程和系统能力两种解说。现有研究表明，各个研究领域中的韧性多以物理学和心理学的韧性研究为起点，其发展主要依从心理和系统两条路径：以心理学为起点的“心理路径”和以物理学为起点的“系统路径”。

(1)心理路径。心理学倾向于把韧性视为人心理过程的表征，率先在儿童心理学领域开展学理研究，探究儿童个体在逆境中的行为表现和发展状态，研究发现具有韧性的儿童更能适应逆境并在逆境中表现出良好发展的态势(Werner, 1989)。后续研究不断拓展以“人”为载体的韧性研究对象，如在工作场所中探究员工韧性(Wang et al., 2014)、团队韧性(Meneghel, Salanova, & Martínez, 2016)等。由于心理学率先将“韧性”作为一个构念提出(Bowlby, 1969)，心理路径以心理学为起点，视韧性为“个体面对逆境时的积极适应过程” (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000)，强调个体(如员工)积极应对不利情境的心理−行为过程(Rabenu & Tziner, 2016; Shaw, McLean, Taylor, Swartout, & Querna, 2016)。当这一过程经由人际交互拓展到团队层面后，表现为团队成员基于共同应对信念的具有瞬时性特征的社会心理活动过程(Morgan, Fletcher, & Sarkar, 2013, 2017)，据此，团队韧性是一种集体的心理状态(Kennedy, Landon, & Maynard, 2016)。

(2)系统路径。物理学则倾向于把韧性视为材料的一种抗压能力的表征。早在 20 世纪初的材料物理学领域，Charpy (1901)用韧性来衡量材料可承受的最大压力(引自 Reghezza-Zitt & Rufat, 2015)。生态学领域专家 Holling (1973)借鉴韧性的这一特性，率先把“韧性”概念引入生态系统，用以测度生态系统的持续性与吸收变化及破坏的能力，探究具有空间边界意义的概念——生态系统韧性。此后，众多学者尝试以不同的“系统”为载体探究韧性的这一属性，如社会生态系统(Francis & Bekera, 2014)、组织系统(Mallak, 1998; McManus, Seville, Vargo, & Brunsdon, 2008)等，相关研究均以生态韧性(ecological resilience)为基础概念发展演变而来(Reghezza-Zitt & Rufat, 2015)，如组织韧性、社区韧性等(Mallak, 1998; McManus et al., 2008)。

3 组织中的韧性：基于心理路径和系统路径分类

基于心理路径和系统路径发展而来的韧性，在组织视域下分别表现为员工韧性、团队韧性和组织韧性。将心理路径和系统路径嵌入组织框架发现，基于个体和团队层面，韧性倾向于表现为一种动态的心理活动过程(e.g. Conley, Clark, Vande, & Mancini, 2016; Morgan et al., 2013, 2017)，在组织层面，韧性则表现为一种系统能力(e.g. 樊博, 聂爽, 2017; King et al., 2016)；在测量方面，则主要关注组织各个层面在应对破坏性事件中表现出的适应性、恢复性和重塑性。

3.1 心理路径：员工韧性、团队韧性

(1)员工韧性(employee resilience)。由心理路径发展而来的员工韧性，是个体心理韧性在工作场所的具体表现(Bardoel et al., 2014; Wang et al., 2014)，它有助于员工克服组织中的逆境、冲突、失败等负面事件(Luthans et al., 2010)并迅速恢复(Shin et al., 2012)，在提高员工幸福感和组织绩效(Kuntz et al., 2017)、确保员工健康和组织功能

(Vanhove, Herian, Perez, Harms, & Lester, 2016)、减少员工离职率和增强组织承诺(King et al., 2016)等方面具有积极作用。员工韧性的实质是员工利用个体自身和组织环境中保护性资源与环境动态交互，克服逆境并实现自身成长的心理−行为过程(Rabenu & Tziner, 2016; Shaw et al., 2016)。当员工感知逆境时，个体内部的希望、乐观、自信等积极情绪(Luthans et al., 2010)，能够激发出良好的心理状态并产生积极行为(Shin et al., 2012)，动态适应压力、挑战或挫折(Luthar et al., 2000)。随着个体资源的不断耗损，员工会通过网络关系利用(network leveraging)、学习(learning)和适应(adaptability)等行为(Kuntz et al., 2017)，借助组织中的积极社会关系(Gittell et al., 2006)、学习型组织氛围(Solberg & Wong, 2016; Uhl-Bien & Arena, 2017)、授权型领导行为(Kuntz, Näswall, & Malinen, 2016; Seibert, Wang, & Courtright, 2011)等补给自身资源以对抗逆境，恢复平衡状态并实现自身发展(Kuntz et al., 2016, 2017)。

值得提出的是，尽管员工韧性作为个体的动态心理过程逐步受到认可，其测量仍然把员工韧性视为一种个人能力，如 Näswall, Kuntz, Hodliffe 和 Malinen (2013)开发出包含网络关系利用和保护性能力在内的 5 个维度，共计 18 个条目的员工韧性测量量表，后又修订为 9 个条目(Näswall, Kuntz, Hodliffe, & Malinen, 2015)；国内学者 Wang 等(2014)将员工韧性视为“软实力”，以中国西南地区部分银行业员工为研究样本开发了包括愿景、决心、交互、关系、解决问题、组织力、自信、适应性与灵活性和前瞻性在内的 9 个维度、共计 36 个条目的员工韧性量表。

(2)团队韧性(team resilience)。同属于心理路径，但团队韧性的着力点在于实现积极的团队产出(Kaplan, LaPort, & Waller, 2013)，其实质是利用团队成员的心理资源和社交资源，基于共同应对信念的一种动态社会心理过程，表现为团队成员的共同认知、共同动机或共同情感的集体心理状态(Kennedy et al., 2016; Morgan et al., 2013, 2017)。Morgan 等基于对英式橄榄球联合会世界冠军团队等的观察研究，发现韧性团队具有群体结构(group structure)、掌握趋近(mastery approaches)、社会资本(social capital)和集体效能(collective efficacy)四个特征，因此把团队韧性定义为“团队成员利用个体或群体资源，积极适应逆境的社会心理过程”，并指出该过程具有动态性和瞬时性的特征，呼吁未来研究应把团队韧性视为一种共享的、集体的、社会心理现象(psychosocial phenomenon)。这一观点受到诸多学者的肯定(e.g. Carmeli, Friedman, & Tishler, 2013; Decroos et al., 2017; Sharma & Sharma, 2016; Vera, Rodríguez-Sánchez, & Salanova, 2017)。根据 Morgan 等人的观点，当感知到团队面临压力或挑战等威胁时，团队成员会调用自身的积极情绪、认知和动机等心理资源保持一种积极的心理状态(Kennedy et al., 2016)，并通过人际交互产生诸如关怀型人际关系感知、学习型取向和团队合作信念等社交资源(Morgan et al., 2013, 2017)，此时“流沙状” (quicksand)的个体韧性被拓展到团队层面(Britt, Shen, Sinclair, Grossman, & Klieger, 2016)，为团队韧性的产生提供资源保障(Meneghel et al., 2016)。

在测量方面，Sharma 等(2016)借用 Morgan 等(2013)提出的韧性团队的 4 个特征为主维度，以印度 IT 公司研发团队为研究对象，开发出一个由 4 个主维度、10 个子维度构成的多维度等级量表，对团队的韧性水平进行评估；Meneghel 等(2016)基于对西班牙 40 家公司共计 216 个团队的样本分析，在组织情境下结合 Mallak (1998)提出的包括感知集体经验、积极的适应行为和资源获取途径等在内的 5 个因素，开发出 7 个条目的团队韧性量表。

3.2　系统路径：组织韧性(organizational resilience)

从系统路径发展而来的组织韧性强调组织有效应对非常态环境(包括内部和外部环境)冲击的能力，能够帮助组织恢复到原始状态(Jones, 2015; Stephenson, Vargo & Seville, 2010; Umoh, Amah, & Wokocha, 2014)，同时可能伴随有优化组织原始状态的新能力产生(Sonnet, 2016)。组织韧性的本质体现为组织在应对干扰或破坏过程中，保持持续性和灵活性的能力，强调威胁、干扰、风险等负面事件的触发作用可能产生的“恢复原状”或“超越原状”两种结果。从系统学的角度来看，组织韧性包括稳健性、冗余性、充足性和快速性四个要素(Tierney, 2003)，这四个要素体现了组织系统在危机管理中表现出的 4R 模型特点：稳健性(robustness)强调组织元素或其他分析单元在功能

无损失或退化的情况下对抗压力和满足需求的能力；冗余性(redundancy)指组织元素或其他分析单元在主要系统功能遭遇破坏、退化或损失的情况下实现功能需求的存活能力；充足性(resourcefulness)指组织识别问题、建立优先秩序、并调动资源来避免伤害或解决问题的能力，强调通过有效安排人力资源和物质资源来实现组织目标的能力；快速性(rapidity)指组织满足优先秩序并及时实现组织目标的能力。

考虑到组织韧性在风险管理中的重要作用，组织中相关影响因素的研究也一直是关注的热点。Kantur 和 İşeri-Say (2012)认为组织的立场感知、情境整合和战略决策制定与执行影响了组织资源在危机情境下的实际调配，进而影响组织韧性的产生，据此建构了组织韧性的整体概念框架；Pal, Torstensson 和 Mattila (2013)以瑞典中小型纺织企业为研究对象，实证检验了在经济危机状态下，组织通过协调战略资本能够有效发展组织韧性，其核心在于投资金额和现金流、物质资本和网络利用、决策和操作灵活性等；Gittell 等(2006)通过对“9·11 事件”后美国航空公司恢复情况的实证调查发现，积极的社会关系作为一种资源储备，对组织韧性具有积极的预测效应；此外，领导力对于组织韧性的预测效应也得到了诸多实证支持，如 Folke (2006)指出由于领导者在组织中扮演着构建信任关系、协调矛盾冲突、获取广泛支持等角色，对组织文化、组织认同、组织承诺等的形成起着关键作用，这些都会显著影响组织的韧性水平；van der Kleij, Molenaar 和 Schraagen (2011)采用模拟实验方法，验证了变革型领导能够显著影响组织韧性。

组织韧性的测量采用多维度测量量表。如 Sonnet (2016)把组织韧性理解为一种兼具行为和信念的两维构念，是“一种活跃的、可被塑造的战略能力和战备资源”，据此开发出组织韧性潜能量表；Chen (2016)在早期风险预警模型的实证研究中，把组织韧性定义为“组织为确保生存和发展而准备、参与、回应以及适应渐进式变革和突发性破坏的能力”，开发出包括共同愿景、学习意愿、适应能力、合作意识和工作热情共计 5 个维度，18 个条目的 5 因素测量量表。

为进一步厘清组织中不同层面韧性的概念内涵，本文对员工韧性、团队韧性和组织韧性的类型特质、影响因素以及测量进行梳理辨析，详见表 1。

表 1 员工韧性、团队韧性、组织韧性辨析

韧性		影响因素	测量
类型	内涵		
员工韧性(个体层面)	心理路径：通过保护性资源与环境的动态交互以克服逆境并实现成长的心理−行为过程(Rabenu & Tziner, 2016; Shaw et al., 2016)。	①个体资源：积极情绪(Luthans et al., 2010)和积极行为(Shin et al., 2012); ②组织资源：学习型组织氛围(Solberg & Wong, 2016; Uhl-Bien & Arena, 2017)、授权型领导行为(Kuntz et al., 2016; Seibert et al., 2011)、积极社会关系(Gittell et al., 2006)等。	①Näswall 等(2013)提出的包含 5 维度，共计 18 个条目的员工韧性测量量表，后修订为单维度，9 个条目; ②Wang 等(2014)提出的包含 9 维度，共计 36 个条目的员工韧性量表。
团队韧性(团队层面)	心理路径：利用团队成员的心理资源和社交资源，基于共同应对信念的一种动态社会心理过程，表现为团队成员的共同认知、共同动机或共同情感的集体心理状态(Kennedy et al., 2016; Morgan et al., 2013, 2017)。	①心理资源：团队成员积极的情绪、认知和动机等(Kennedy et al., 2016); ②社交资源：关怀型人际关系感知、团队合作信念和学习型取向(Morgan et al., 2013, 2017)等。	①Sharma 等开发的 4 个主维度，10 个子维度的多维度等级量表; ②Meneghel 等(2016)开发的 7 个条目的量表。
组织韧性(组织层面)	系统路径：通过资源的储备或调配等帮助组织恢复或超越原始状态的能力，即不仅能帮助组织从非常态环境冲击中恢复原始状态(Jones, 2015; Stephenson et al., 2010; Umoh et al., 2014)，甚至能够优化组织原始状态(Sonnet, 2016)。	①资源储备：积极关系(Gittell et al., 2006)、组织承诺、领导力和组织文化等(Folke, 2006; van der Kleij et al., 2011); ②资源调配：立场感知、情境整合、战略决策制定与执行(Kantur & İşeri-Say, 2012)。	①Sonnet (2016)开发的 2 维度组织韧性潜能的测量量表; ②Chen (2016)开发的 5 维度，18 个条目的测量量表。

4　组织中的韧性：基于资源建构的产生

综合各研究领域对韧性的界定来看，韧性关注的是面对不利情境的恢复能力与恢复性(樊博, 聂爽, 2017)，因此，无论把韧性视为一种恢复能力或是一个恢复过程，大多数韧性的概念界定都强调两方面的内容：(1)面临不利情境；(2)关注可运用的资源。依托资源保护理论，韧性是组织情境中的压力、挫折或逆境等组织环境与组织各实体所持有的保护性资源相互作用的结果(樊博, 聂爽, 2017)。员工、团队和组织运用自身资源或调用组织资源，通过情境刺激因子(负面)与资源保护性因子的相互作用(Ainuddin & Routray, 2012; Tusaie & Dyer, 2004)，产生不同层面的韧性并最终帮助其从危机中恢复并实现自身发展。由此可见，无论是由心理路径发展而来的员工韧性和团队韧性，亦或是由系统路径发展而来的组织韧性，都是通过保护性资源的建构过程而产生的。

4.1　保护性资源及其心理路径和系统路径建构

保护性资源(protective resources)包括组织各实体所持有或能够调用的所有使其免受逆境侵害的有形或无形的资源(Kantur & İşeri-Say, 2012; Kumpfer, 1999; Sherlock-Storey, 2016; Shin et al., 2012)。个体、团队和组织的资源储备水平、调用能力和调配方式各异，保护性资源在不同层面内涵和外延不同：

(1)心理路径：个体资源、团队资源。个体层面的保护性资源能够帮助个体积极适应压力、挫折等组织情境，主要源于对个体资源的开发和组织资源的利用两方面。具体而言，个体资源包括认知、情绪、精神、行为和身体五个方面(Kumpfer, 1999)，组织资源包括以“环境”为中心的资源(如组织氛围、组织文化)和以“人”为中心的资源(如领导行为、同辈关系) (Kuntz et al., 2017)；团队层面的保护性资源主要指借由团队成员交互心理资源而生成的社交资源，具体而言涉及积极的情绪、认知、动机(Kennedy et al., 2016)和自我效能感(King et al., 2016)等个体心理资源，以及团队成员通过人际交互所产生的信任、凝聚力、集体效能、关怀型人际关系感知、团队合作信念和学习型团队取向(Morgan et al., 2013, 2017)等群体社交资源。

(2)系统路径：组织资源。组织层面的保护性资源包括现实感、积极感知、一致承诺、员工参与、组织环境、战略决策等(Kantur & İşeri-Say, 2012)。现实感能够确保组织意识到自身的优缺点和脆弱性(Hind, Frost, & Rowley, 1996)；积极感知是组织面对危机时积极应对而非逃避(Mallak, 1998)，能够帮助组织成员从负面情绪中解脱出来；一致承诺强调组织成员聚集来自组织各部分的感知和理解，最终达成共同认知(Horne, 1997)，有利于修复甚至重塑被破坏的组织完整性(Kantur & İşeri-Say, 2012)。当面对危机情境时，组织首先会调动现实感、积极感知和一致承诺等资源形成立场感知，继而整合组织环境等情境资源，制定并执行相应的战略决策，从而促成组织韧性的产生。

基于资源保护理论，个体倾向于努力获取、维持和培育对自身有益的资源并竭力避免自身资源因威胁而损耗(Hobfoll, 1989)，因此在逆境、挫折等刺激因子的作用下，个体、团队和组织均会调动各种资源保护性因子对抗外来刺激因子。例如，团队成员会对自身拥有的心理资源进行开发，并通过人际交互生成新的社交资源，组织则会通过立场感知、情境整合和战略决策制定与执行三种方式调动组织系统的内部资源，这些人际交互生成的或借由调动得到的保护性资源能够帮助个体、团队和组织战胜逆境、恢复平衡状态甚至实现自身成长(Kantur & İşeri-Say, 2012; Kennedy et al., 2016; Kuntz et al., 2017; Morgan et al., 2013)，进而产生员工韧性、团队韧性和组织韧性。图 1 为基于资源保护理论，组织中韧性的产生路径。

4.2　员工韧性的产生路径

根据韧性发展的心理路径，韧性是一种有价值的心理资源(Shin et al., 2012)，它直接来源于个体资源并受到组织资源的支持和补给(Kuntz et al., 2017; Sherlock-Storey, 2016)。员工韧性作为一种个体韧性，是个体保护性因子与环境刺激因子(如逆境)相互作用的结果，其保护性因子主要来自个体和组织这两个资源储备库。对个体而言，希望、乐观、自信等积极情绪帮助个体在面对消极影响时，通过积极的认知正向解读消极影响(Seligman & Csikszentmihalyi, 2014)，引发个体应对环境刺激因子的积极行为(Fredrickson, Cohn, Coffey, Pek, & Finkel, 2008; Kumpfer, 1999; Kuntz et al., 2017)。当个体的积极的情绪、认知和动机等心理资源逐

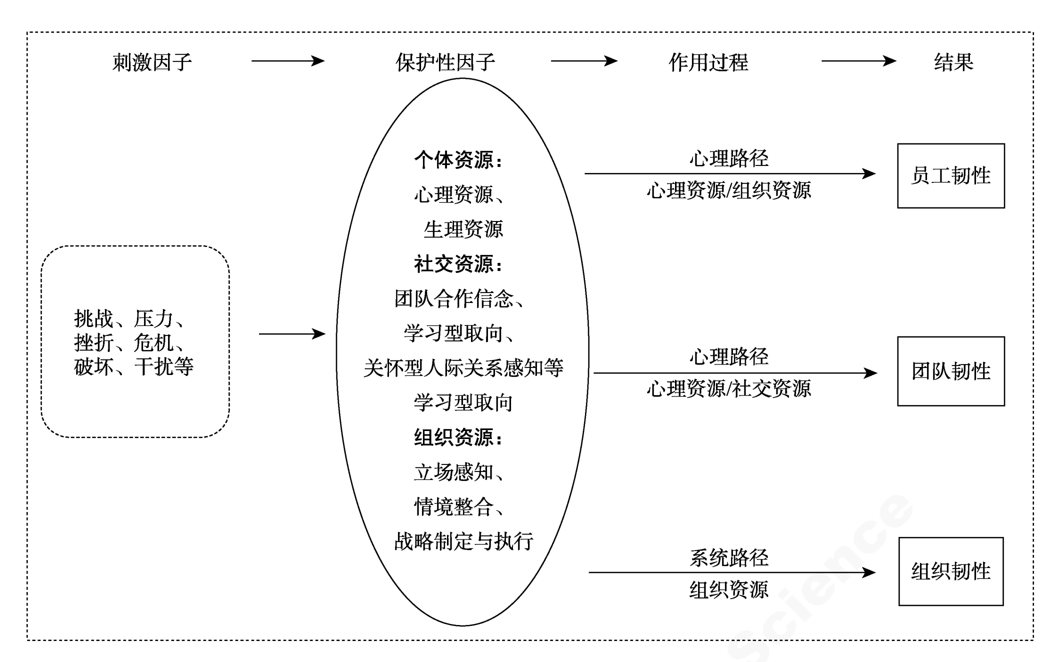


图 1 组织中韧性的产生路径

渐耗竭时，授权型领导行为(Kuntz et al., 2016; Seibert et al., 2011)、变革型领导行为(Antunes & Franco, 2016; Elkington & Booysen, 2015)、学习型组织氛围(Solberg & Wong, 2016; Uhl-Bien & Arena, 2017)等组织资源均能帮助补给员工逐渐消耗的个体资源，并再次触发个体保护性因子的应对。这种对自身保护性资源的开发和补给，以及对组织保护性资源的获取和利用，通过对个体资源和组织资源的开发和获取得以实现。

(1)开发路径：个体资源——员工韧性。在开发路径中，起主要作用的是个体的心理资源，个体的认知、情绪和精神因素通过一系列的心理–行为过程诱发员工韧性的产生(Meredith et al., 2011)。刺激因子首先通过个体感知影响员工的情绪、认知和态度，进而产生应对行为，在此过程中积极情绪发挥着关键的传导作用(Shin et al., 2012)。积极情绪能够拓展个体瞬时的思考–行动指令，激发个体富有创造性的想法和行动，个体通过积极的尝试和探索等系列活动，构建积极的生理、心理和社会资源并储备(Fredrickson et al., 2008)。当面临压力或挑战时，个体通过唤醒积极的情绪体验，获得勇敢、自信等能量激活感受，进而产生个体的积极应对行为(诸彦含，陈晓卉，赵玉兰，周意勇，2017)，表现出帮助个体实现目标的认知能力(Kumpfer, 1999)、乐观的心态(Shin et al., 2012)、积极的沟通能力和有效的问题解决能力(Meredith et al., 2011)等。

(2)获取路径：组织资源——员工韧性。任何资源都可能面临着耗竭的威胁，随着刺激因子的增多或对抗时间的增长，个体越来越疲于应对非常态环境的冲击，心理资源趋于枯竭(Lanivich, 2015)，此时员工可通过网络关系利用、适应和学习行为等途径转而向组织寻求资源补给(Kuntz et al., 2017)。一方面通过与同事沟通交流来获取同辈支持和帮助(Alliger et al., 2015)，进而获得自信、勇气、乐观等积极情绪以丰富心理资源；另一方面，授权型和变革型领导通过鼓励批判性的思考、主动的进取行为、创新性的应对能力(Sommer, Howell, & Hadley, 2016)、积极的学习态度(Elkington & Booysen, 2015; Schaufeli, 2015)以及公平分配资源并尊重员工个体等行为(Elkington & Booysen, 2015)，提高了员工的工作幸福感(Kuntz et al., 2017)和心理韧性(Sommer et al., 2016)，引发员工应对非常态环境(如组织危机)的积极性、主动性和适应性行为。

4.3 团队韧性的产生路径

考虑到个体积极情绪(Luthans et al., 2010)、集体积极情绪(Meneghel et al., 2016)等心理资源可

以经由社交感染效应相互传递，员工韧性作为一种个体的心理资源也可以经由相同路径实现人际之间的交互，这为团队层面韧性的产生和发展提供了潜在路径。团队成员之间共同的应对信念引发群体层面的社会互动并产生团队韧性(Morgan et al., 2013, 2017)，基于资源保护理论(Hobfoll, 1989)，拥有充足资源的个体或群体不仅能够维持自身资源，而且能够通过投资现有资源而获取新的资源，在环境刺激因子(如压力、挑战)作用下，团队成员主要通过开发自身心理资源并通过人际交互形式，将个体的心理资源转化为社交资源，触发团队共同应对的集体心理状态(Morgan et al., 2013, 2017)，进而产生团队韧性。

(1)转化路径：心理资源——社交资源。团队韧性的产生源于团队成员基于共同应对刺激因子的信念而引发的人际交互(Kennedy et al., 2016; Morgan et al., 2013, 2017)，处于团队之中的个体由于对团队成员身份的认同而带有共同价值属性，进而增强了团队成员之间的群体认同感和社会支持感(Meneghel et al., 2016)，表现为态度和行为的同质化(Morgan et al., 2013)。当感知到刺激因子后，团队成员首先调动自身的心理资源，如希望、乐观、自信(Luthans et al., 2010)等积极情绪，通过拓展功能(Fredrickson et al., 2008)将积极情绪拓展为对触发因子的积极认知并诱发积极应对行为，进而促使团队成员打破孤立存在的状态，转而与有相同感知的成员进行交互，形成集体层面的积极情绪(Meneghel et al., 2016)并建构关怀型人际关系感知、团队合作信念、团队的学习型取向等社交资源。

(2)获取路径：社交资源——团队韧性。团队成员以社会互动的形式交互心理资源，在团队层面建构的社交资源，一方面能够补充团队成员在压力或挑战中损耗的资源(Morgan et al., 2013)，如由人际交互生成的关怀型人际关系感知、团队合作信念、学习型取向等社交资源，能够通过社交感染过程适时补给个体，凝聚团队成员的共同信念，增强团队的集体效能(Vera et al., 2017)，帮助团队面对刺激因子形成群体的应对状态(Kennedy et al., 2016)；另一方面，社交资源为建立和丰富团队韧性的储备资源提供了途径。例如，高韧性的个体通过认知唤醒、情感渲染、行为示范等方式帮助低韧性个体增强心理韧性，丰富和扩充整个团队的员工个体资源储备。团队成员之间由持久多元的互动而建立的人际关系蕴含着凝聚力、社会支持、信任和协作等共同价值，能够帮助团队成员走出情绪困境，在逆境中增强团队自信。此外，团队成员基于共同价值对和彼此相同情绪体验的感知建立情感连带，引发团队内的相互帮扶行为(Morgan et al., 2013)，表现出合作意愿、凝聚力、协作性等群体价值取向，形成团队内部的共同回应趋势和应对行为，表现为动态的、瞬时性的集体心理状态(Morgan et al., 2013)。

4.4　组织韧性的产生路径

从资源角度来看，组织韧性的产生和发展依赖于组织各种资源在危机情境下的存在状态和实际调配(Kantur & İşeri-Say, 2012; Mallak, 1998)，是组织通过立场感知、情境整合和战略制定与执行三种资源调配方式共同作用的函数：组织韧性=F(立场感知，情景整合，战略制定与执行)。根据Kantur 和 İşeri-Say 建立的有关组织韧性的整合性框架，立场感知(perceptual stance)主要强调组织在特定情境下的自我感知和判断，是组织针对自身局限性进行后续关键脆弱性管理的基础；情境整合(contextual integration)强调对人力资源和环境资源的综合利用，为此组织可以通过决策权的下放使员工参与到危机管理中来，员工通过不断地交流合作，提高组织决策的创新性和适应性以增强组织对危机情境的有效应对(Kantur & İşeri-Say, 2012)；战略制定与执行(strategy making and acting)指组织在危机应对过程中提出的战略规划，以及如何将战略规划落实到行动中。这些都为组织中韧性的产生奠定基础并加速其产生进程，最终提高组织的可发展性，具体而言，组织韧性的产生过程包括：

(1)立场感知。当组织面临外界不确定性冲击或处于危机情境下时，组织首先会对所处状况以及在该状况下的优势和劣势进行自我感知和判断(Hind et al., 1996; Weick, 1993)，继而调动组织的内外部资源来有效应对组织劣势，进行关键脆弱性管理(McManus et al., 2008)。由于组织完整性在危机状态下已经受到破坏(Kantur & İşeri-Say, 2012)，组织成员通过不断聚合来自各部分的理解和感知达成共同认知(Horne, 1997)，帮助修复甚至重塑整个组织系统，在这种应对逆境的过程中，组织成员通过表达出乐观和希望逐渐从负面情境中解

脱出来(Kantur & İşeri-Say, 2012)。研究表明，对组织现状的接纳和对自身局限性的认知是组织韧性的重要组成部分(Hind et al., 1996)，而积极感知以及一致性承诺为组织韧性的产生提供了资源保障(Kantur & İşeri-Say, 2012)。

(2)情境整合。情境整合强调组织通过决策权下放、提高员工之间的互动质量、营造良好的组织环境等方式对存在于组织情境中的各类资源进行整合和综合利用，这类资源主要包括以员工为导向的人力资源和以组织环境为导向的环境资源。研究表明，在危机管理过程中，提高员工参与度、扩大领导授权、拓展决策边界是有效动员员工参与危机应对的重要措施，也是产生组织韧性的关键所在(Mallak, 1998)。员工在决策参与过程中彼此不断融入信任、诚信和自尊等产生兼容交互(Weick, 1993)，这种高质量的员工互动有利于提高组织决策的创新性和适应性(Kantur & İşeri-Say, 2012)，是组织韧性产生的重要资源(Weick, 1993)，而员工之间不断交流组织目标、使命和愿景等是组织韧性产生的重要准则(Horne Ⅲ & Orr, 1997)，同时支持型和关爱型组织环境为韧性产生提供保障，这些都有利于组织应对外部环境的不确定性，促进组织韧性的产生。

(3)战略制定与执行。针对组织在危机情景下的立场感知制定并有效执行战略规划是组织韧性的核心评估指标之一(白雪音，翟国方，何仲禹，2017)。研究表明，在战略决策的制定过程中，足够的资源储备与资源的可获得性、多种信息资源的使用是组织转危为安、化危机为契机的基础(Kantur & İşeri-Say, 2012)，也是组织在危机情境下建立韧性的两个关键性因素(Mallak, 1998)。为了有效调动并充分利用这些资源来应对困境，组织成员彼此分享不同的应对策略和行为模式来提高自身的能力(Mallak, 1998)，更为关键的是，以往的战略目标难以适应当下的危机情境，组织应该针对运营环境和相关利益者的脆弱性，提出以危机事件为导向的聚焦型战略(focused strategy)，帮助员工进行批判性思考以便正确获取资源来解决困难，同时组织通过兼具灵活性、创造性和主动性的战略行动来贯彻落实战略规划，为组织产生韧性提供重要资源(Weick, 1993)，这种清晰的战略视野和执行构成了组织在危机情况下建立韧性的两个主要特征(Kantur & İşeri-Say, 2012)。

5 组织中的韧性：基于保护性资源的干预

现有研究对于韧性的干预主要聚焦于个体层面：如 Luthans 等学者率先提出可通过网上和现场的培训干预提高员工的心理资本，间接强化员工韧性(Luthans et al., 2010); Bardoel 等学者(2014)从人力资本培训角度提出八种提高员工韧性的方法，并建立项目池对其进行直接性的操作化处理; Wang 等(2014)则把韧性干预视为一种“软实力”培养，提出组织管理者应充分考虑人口特征因素，因材施教，培养具有高程度韧性的劳动力。这些训练方法强调对韧性“能力”的培养，同时部分干预措施过分强调组织目标的实现而忽略甚至牺牲了员工感受(McDonald & O'callaghan, 2008)。鉴于此，本文依据韧性在组织中的产生路径，从建立和丰富资源储备的角度入手培植韧性或可消除以上弊病，提高韧性干预策略的针对性和有效性。

(1)员工韧性的干预。由员工韧性的产生路径可知，对员工韧性的干预主要包括对个体资源与组织资源的开发和获取：其一，对个体韧性资源的有效挖掘。个体自身的韧性资源来源于心理和生理两方面，希望、乐观、自信等积极情绪是主要来源，良好的身体素质、生理能量能够为韧性提供良好的产生载体(Fredrickson et al., 2008); 其二，对组织支持性资源的积极获取。资源保护理论主张通过建立社会支持扩大对稀缺资源的获取，员工之间支持性的朋辈关系有助于增强员工的信任感、主动性和自我控制能力(Kuntz et al., 2017)，并能通过社交感染形式丰富个体心理资源，塑造员工的积极态度和行为。领导者的率先垂范能够给予员工心理支持(Cheney, 1983)，如变革型领导和授权型领导能够增强员工的安全感、依赖感和归属感，丰富员工的心理资源(Kuntz et al., 2017)。此外，个体学习组织成功对抗受挫经历的经验以及从逆境中恢复重构的经历，以心理资源的形式(Shin et al., 2012)补给个体的资源库，也能促进员工韧性的产生。

(2)团队韧性的干预。Morgan 等在梳理团队韧性的干预中指出扩充团队集体资源能够提高团队抵抗压力的能力，其所定义的保护性特质和保护性过程可以被用作研究团队韧性干预的框架(Morgan et al., 2013)，据此，丰富团队成员的心理资源与建立团队的社交资源是增强团队韧性的可

行性路径。根据 Morgan 等的观点，结合韧性团队具备的群体结构、掌握趋近、社会资本和集体效能四种特征，对团队韧性的开发和强化可以考虑从这四个特征入手，主要通过制定培训团队成员的项目(Meredith et al., 2011)，帮助团队成员树立对韧性团队四种特征的认识等来实现：首先，韧性团队的“群体结构”表现为对团队核心价值观和目标共识的凝聚(Alliger et al., 2015)，团队领导通过引导成员共享危机信号，形成畅通的信息共享平台，创造良好的团队互助文化，进而构建团队成员的共同愿景，凝聚团队学习、团队适应、团队变革等价值取向；其次，“掌握趋近”主要以开展模拟训练获取适应逆境的经验为主，在现实中除了对团队危机的模拟训练以外，团队合作研讨与团队结构化训练的训练方式能够增强团队的有效性，减缓负面事件带来的冲击(Alliger et al., 2015)；最后，通过增强团队成员的团队认同感(Morgan, Fletcher, & Sarkar, 2015)和集体效能感(Vera et al., 2017)，积极引导团队成员在克服逆境的过程中，以人际交互的方式构建团队内部的高质量互动(Morgan et al., 2013)，将个体心理资源转化为以关怀型人际关系感知、团队合作信念、团队凝聚力等社交资源，这些关系型的保护因素(relational protective factors)能够缓冲团队的潜在有害结果(Carmeli et al., 2013)，为团队韧性的产生提供资源保障。

(3)组织韧性的干预。从组织韧性的产生路径出发，干预措施可尝试着眼于立场感知、情境整合和战略决策制定与执行三个方面，将风险意识和韧性理念融入日常的组织管理活动中，帮助组织在危机情境下正确感知所处立场，并通过脆弱性自我评估、绘制脆弱性矩阵、灾害情景模拟练习等重复和反馈的迭代过程对关键脆弱性进行管理(McManus et al., 2008)；从情境整合出发，发挥组织成员在风险管理过程中的作用，组织可通过授权于员工(Mallak, 1998)、促进成员之间积极情绪的分享与感染等方式改善员工之间的互动关系，这种积极的社会关系作为一种资源储备，是组织韧性形成的先决条件(Gittell et al., 2006)，组织可以通过以韧性为导向的人力资源管理实践(Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011)来影响组织成员的态度和行为，进而间接地强化其行为能力及对组织韧性的认知(Lengnick-Hall et al., 2011)；在战略制定和执行方面，组织高层应建立危机导向型战略，帮助组织在非常态情境下有效调动人力和物资资源解决困难，提高组织在战略执行过程中的自主性、灵活性和创新性，如建立以“韧性”为核心的风险管理模式，定期开展应急预案编制等。

6　研究展望

针对现有研究鲜有探究各层面韧性产生路径与干预策略的现状，未来研究可尝试从下述几个方面入手：

(1)探究积极事件对韧性的触发作用，拓宽韧性的研究情境。现有研究大多强调逆境、挫折或失败等消极事件对韧性的触发性作用，关注韧性如何在危机情境下帮助个体和团队克服逆境实现成长、以及维持组织的持续性和灵活性等方面的积极作用。近期越来越多的学者呼吁应该关注韧性在一般情境下的产生和发展(Kuntz et al., 2016, 2017; Shaw et al., 2016; van der Vegt, Essens, Wahlström, & George, 2015)，他们认为韧性普遍存在于组织的日常运行中，在个体层面表现为一种通过利用工作资源实现在工作中的持续适应、身心舒适和成长。事实上，韧性除了能有效应对消极事件，也能克服组织中的积极事件带来的不利影响，如个人的进步、晋升、责任感的增加等导致的自我膨胀(Luthans et al., 2010)，以及持续的成功带来的骄傲自满(Kennedy et al., 2016)等，这些由积极事件所引发的后续消极效应，由于诱发的情境因素不同，对个体、团队和组织的作用机理势必与负面经历相异，未来研究可进一步探究积极事件如何触发韧性的产生，丰富韧性研究的组织情境，更加全面地揭示韧性的产生路径。

(2)整合韧性资源，建立个体、团队和组织韧性三者的内在联系。从韧性的产生路径来看，不同层面的韧性依托不同的资源，但韧性资源之间却存在着某种“供给关系”：个体层面的心理资源会经由个体拓展到团队层面(Dawkins, Martin, Scott, & Sanderson, 2015)，带来凝聚力、合作性、协调性和团队角色绩效等一系列积极产出(Mathe, Scott-Halsell, Kim, & Krawczyk, 2014)，为团队韧性的产生提供丰富的社交资源储备。同时，来自组织层面的资源能够确保员工的固有韧性和适应性韧性(inherent and adaptive resilience) (Kuntz et al.,

2017), 员工获取组织资源产生对抗逆境的韧性行为, 也进一步增强了组织应对不确定性的韧性。这与本文在探究韧性的产生路径时所秉持的内在逻辑相契合: 即韧性个体为团队韧性的产生提供社交资源储备, 也是组织调动资源应对危机事件的主要载体(Dawkins et al., 2015), 同时来自集体层面(团队和组织)的韧性有助强化个体的韧性强度(Kuntz et al., 2017)。

尽管学者们对不同层面的韧性关系做了一些尝试, 但相关研究主要集中于对“个体−集体”之间二元韧性关系的探讨: 如工作场所中积极的人际互动关系是组织韧性形成的先决条件(Gittell et al., 2006)、充满韧性的员工之间的互动、员工与组织之间的互动可以产生集体的韧性(Norman, Luthans, & Luthans, 2005; Wang et al., 2014)。此外, Kuntz 等(2017)结合资源保护理论指出“支持性的组织情境能够诱发员工的韧性行为”, 同时集体韧性通过资源补给、社会支持等方式可以增强个体韧性(Bardoel et al., 2014; Wang et al., 2014; 肖余春, 李珊丹, 2014)。由此可见, 个体、群体、组织层面的韧性可以并存于组织当中, 且三者存在相互补给、彼此促进的关系, 但三者之间关系的作用机理仍不甚明了。未来研究或可着力于此, 尝试从资源整合的视角, 依托个体心理资源、团队社交资源和组织资源, 缔结员工韧性、团队韧性和组织韧性之间的内在联系, 为扩充保护性资源的构建途径和丰富韧性在组织中的干预手段提供新思考。

(3)基于过程论开发韧性的测量工具, 检验韧性产生路径的有效性。韧性的发展呈现出“心理”和“系统”双重路径, 现有测量研究聚焦于能力视角, 把韧性理解为衡量组织各实体应对风险和破坏性事件的指标(如 Näswall 等的员工韧性量表、Sharma 等的团队韧性量表), 在个体和团队层面的测量鲜有涉及动态过程性。基于过程论, 韧性的测量应该反映出过程的特性, 而不是仅基于特质的概念或横截面研究设计(Meneghel et al., 2016)。未来研究可尝试基于过程论, 通过开展纵向追踪研究, 推进对韧性的瞬时性、延展性(unfolding nature)等过程性特征的认知(Kleinert et al., 2012; Morgan et al., 2015), 对逆境、积极适应、保护性因素(Sarkar & Fletcher, 2013; Schinke, McGannon, & Smith, 2016)等概念进行操作化, 开发动态过程视角下的韧性测量工具, 并尝试结合多种人格特质、团队成员结构、情景特征等因素开展实证研究, 进一步检验韧性产生路径的有效性。

参考文献

白雪音, 翟国方, 何仲禹. (2017). 组织韧性提升的国际经验与启示. *灾害学, 32*(3), 183–190.

樊博, 聂爽. (2017). 应急管理中的“脆弱性”与“抗逆力”: 从隐喻到功能实现. *公共管理学报, 14*(4), 129–140.

肖余春, 李姗丹. (2014). 国外弹性理论新进展: 团队弹性理论研究综述. *科技进步与对策, 31*(14), 155–160.

诸彦含, 陈晓卉, 赵玉兰, 周意勇. (2017). 工作中的能量: 基于多层面表现形态的对流转化. *心理科学进展, 25*(7), 1218–1228.

Ainuddin, S., & Routray, J. K. (2012). Community resilience framework for an earthquake prone area in Baluchistan. *International Journal of Disaster Risk Reduction, 2*, 25–36.

Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., & Vessey, W. B. (2015). Team resilience. *Organizational Dynamics, 44*(3), 176–184.

Antunes, A., & Franco, M. (2016). How people in organizations make sense of responsible leadership practices: Multiple case studies. *Leadership & Organization Development Journal, 37*(1), 126–152.

Bardoel, E. A., Pettit, T. M., Cieri, H. D., & McMillan, L. (2014). Employee resilience: An emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 52*(3), 279–297.

Bowlby J. (1969). Continuité et discontinuité: Vulnérabilité et resilience. *Devenir, 4*, 7–31.

Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M. (2016). How much do we really know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology, 9*(2), 378–404.

Carmeli, A., Friedman, Y., & Tishler, A. (2013). Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety Science, 51*(1), 148–159.

Chen, S. H. (2016). Construction of an early risk-warning model of organizational resilience: An empirical study based on samples of R&D teams. *Discrete Dynamics in Nature and Society, 2016*, 1–9.

Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech, 69*(2), 143–158.

Chmitorz, A., Kunzler, A., Helmreich, I., Tüscher, O., Kalisch, R., Kubiak, T., Wessa, M., & Lieb K. (2018). Intervention studies to foster resilience: A systematic

review and proposal for a resilience framework in future intervention studies. *Clinical Psychology Review, 59*, 78–100.

Conley, K. M., Clark, M. A., Vande, G. O. H., & Mancini, J. A. (2016). Looking backward, moving forward: Exploring theoretical foundations for understanding employee resilience. *Industrial and Organizational Psychology, 9*(2), 491–497.

Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2015). Advancing conceptualization and measurement of psychological capital as a collective construct. *Human Relations, 68*(6), 925–949.

Decroos, S., Lines, R. L. J., Morgan, P. B. C., Fletcher, D., Sarkar, M., Fransen, K., … Broek, G. V. (2017). Development and validation of the characteristics of resilience in sports teams inventory. *Sport Exercise & Performance Psychology, 6*(2), 158–178.

Elkington, R., & Booysen, L. (2015). Innovative leadership as enabling function within organizations: A complex adaptive system approach. *Journal of Leadership Studies, 9*(3), 78–80.

Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change, 16*(3), 253–267.

Francis, R., & Bekera, B. (2014). A metric and frameworks for resilience analysis of engineered and infrastructure systems. *Reliability Engineering & System Safety, 121*(1), 90–103.

Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J., & Finkel, S. M. (2008). Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology, 95*(5), 1045–1062.

Gimenez, R., Hernantes, J., Labaka, L., Hiltz, S. R., & Turoff, M. (2017). Improving the resilience of disaster management organizations through virtual communities of practice: A delphi study. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 25*(3), 160–170.

Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science, 42*(3), 300–329.

Hind, P., Frost, M., & Rowley, S. (1996). The resilience audit and the psychological contract. *Journal of Managerial Psychology, 11*(7), 18–29.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524.

Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics, 4*(4), 1–23.

Horne, J. F. (1997). The coming age of organizational resilience. *Business Forum, 22*(2/3/4), 24–28.

Horne Ⅲ, J. F., & Orr, J. E. (1997). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today, 24*(4), 29–39.

Hosseini, S., Barker, K., & Ramirez-Marquez, J. E. (2016). A review of definitions and measures of system resilience. *Reliability Engineering & System Safety, 145*, 47–61.

Jones, B. A. (2015). *Benchmarking organizational resilience: A cross-sectional comparative research study* (Unpublished doctorial dissertation). New Jersey City University.

Kantur, D. & İşeri-Say, A. (2012). Organization resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management Organization, 18*(6), 762–773.

Kaplan, S., LaPort, K., & Waller, M. J. (2013). The role of positive affectivity in team effectiveness during crises. *Journal of Organizational Behavior, 34*(4), 473–491.

Kennedy, D. M., Landon, L. B., & Maynard, M. T. (2016). Extending the conversation: Employee resilience at the team level. *Industrial and Organizational Psychology, 9*(2), 466–475.

King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior, 37*(5), 782–786.

Kleinert, J., Ohlert, J., Carron, B., Eys, M, Feltz, D., Harwood, C., … Sulprizio, M. (2012). Group dynamics in sports: An overview and recommendations on diagnostic and intervention. *Sport Psychologist, 26*(3), 412–434.

Kumpfer, K. L. (1999). Outcome measures of interventions in the study of children of substance-abusing parents. *Pediatrics, 103*(5–2), 1128–1144.

Kuntz, J. R. C., Malinen, S., & Näswall, K. (2017). Employee resilience: Directions for resilience development. *Consulting Psychology Journal Practice & Research, 69*(3), 223–242.

Kuntz, J. R. C., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology, 9*(2), 456–462.

Lanivich, S. E. (2015). The RICH entrepreneur: Using conservation of resources theory in contexts of uncertainty. *Entrepreneurship Theory and Practice, 39*(4), 863–894.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review, 21*(3), 243–255.

Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management*

Reviews, 19(1), 4–30.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly, 21*(1), 41–67.

Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development, 71*(3), 543–562.

Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management, 40*(6), 8–13.

Mathe, K., Scott-Halsell, S., Kim, S., & Krawczyk, M. (2014). Psychological capital in the quick service restaurant industry: A study of unit-level performance. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 41*(7), 823–845.

McDonald, M., & O'callaghan, J. (2008). Positive psychology: A foucauldian critique. *The Humanistic Psychologist, 36*(2), 127–142.

McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunsdon, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review, 9*(2), 81–90.

Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2016). Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance. *Journal of Happiness Studies, 17*(1), 239–255.

Meredith L. S., Sherbourne C. D., Gaillot S. J., Hansell L., Ritschard H. V., Parker A. M., & Wrenn, G. (2011). Promoting psychological resilience in the U.S. military. *Rand Health Quarterly, 1*(2), 1–154.

Morgan, P. B. C., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Defining and characterizing team resilience in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise, 14*(4), 549–559.

Morgan, P. B. C., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2015). Understanding team resilience in the world's best athletes: A case study of a rugby union world cup winning team. *Psychology of Sport & Exercise, 16*(1), 91–100.

Morgan, P. B. C., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2017). Recent developments in team resilience research in elite sport. *Current Opinion Psychology, 16*, 159–164.

Näswall, K., Kuntz, J., Hodliffe, M., & Malinen, S. (2013). Employee resilience scale (EmpRes): Technical report. *UN Research Repository,* 1–10.

Näswall, K., Kuntz, J., Hodliffe, M., & Malinen, S. (2015). Employee Resilience Scale (EmpRes) measurement properties. *Resilient Organizations Research Report, 4*, 1–4.

Norman, S., Luthans, B., & Luthans, K. (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 12*(2), 55–64.

Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises − An empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics, 147*, 410–428.

Rabenu, E., & Tziner, A. (2016). Employee Resilience: A faceted analytical approach. *Industrial and Organizational Psychology, 9*(2), 480–485.

Reghezza-Zitt, M., & Rufat, S. (2015). *Resilience imperative, uncertainty, risks and disasters*. Amsterdam: Elsevier.

Rudzinski, K., McDonough, P., Gartner, R., & Strike, C. (2017). Is there room for resilience? A scoping review and critique of substance use literature and its utilization of the concept of resilience. *Substance Abuse Treatment Prevention & Policy, 12*(1), 41.

Sarkar, M., & Fletcher, D. (2013). How should we measure psychological resilience in sport performers? *Measurement in Physical Education and Exercise Science, 17*(4), 264–280.

Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *The Career Development International, 20*(5), 446–463.

Schinke, R. J., McGannon, K. R., & Smith, B. (Eds.). (2016). *Routledge International Handbook of Sport Psychology*. London: Routledge.

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 96*(5), 981–1003.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. In *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 279–298). Springer Netherlands.

Sharma, S., & Sharma, S. K. (2016). Team resilience: Scale development and validation. *Vision, 20*(1), 37–53.

Shaw, J., McLean, K. C., Taylor, B., Swartout, K., & Querna, K. (2016). Beyond resilience: Why we need to look at systems too. *Psychology of Violence, 6*(1), 34–41.

Sherlock-Storey, M. (2016). *Developing employee resilience to organizational change: The development of a practitioner intervention framework* (Unpublished doctorial dissertation). Northumbria University.

Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M-G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal, 55*(3), 727–748.

Solberg, E., & Wong, S. I. (2016). Crafting one's job to take charge of role overload: When proactivity requires adaptivity across levels. *The Leadership Quarterly, 27*(5), 713–725.

Sommer, S. A., Howell, J. M., & Hadley, C. N. (2016).

Keeping positive and building strength: The role of affect and team leadership in developing resilience during an organizational crisis. *Group & Organization Management, 41*(2), 172–202.

Sonnet, M. T. (2016). *Employee behaviors, beliefs, and collective resilience: An exploratory study in organizational resilience capacity* (Unpublished doctorial dissertation). Fielding Graduate University.

Stephenson, A., Vargo, J., & Seville, E. (2010). Measuring and comparing organizational resilience in Auckland. *Australian Journal of Emergency Management, 25*(2), 29–34.

Tierney, K. J. (2003). Conceptualizing and measuring organizational and community resilience: Lessons from the emergency response following the September 11, 2001 attack on the world trade center. *Disaster Research Center*.

Tusaie, K., & Dyer, J. (2004). Resilience: A historical review of the construct. *Holistic Nursing Practice, 18*(1), 3–10.

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics, 46*(1), 9–20.

Umoh, G. I., Amah, E., & Wokocha, H. I. (2014). Management development and organizational resilience: A case study of some selected manufacturing firms in Rivers State, Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management, 16*(2), 7–16.

van der Kleij, R., Molenaar, D., & Schraagen, J. M. (2011). Making teams more resilient: Effects of shared transformational leadership training on resilience. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, *55*(1), 2158–2162.

van der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). Managing risk and resilience. *Academy of Management Journal, 58*(4), 971–980.

Vanhove, A. J., Herian, M. N., Perez, A. L. U., Harms, P. D., & Lester, P. B. (2016). Can resilience be developed at work? A meta - analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89*(2), 278–307.

Vera, M., Rodríguez-sánchez, A. M., & Salanova, M. (2017). May the force be with you: Looking for resources that build team resilience. *Journal of Workplace Behavioral Health*, *32*(2), 1–20.

Wang, J., Cooke, F. L., & Huang, W. (2014). How resilient is the (future) workforce in China? A study of the banking sector and implications for human resource development. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 52*(2), 132–154.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly, 38*(4), 628–652.

Werner E. E. (1989). Children of the garden Island. *Scientific American, 260*(4), 106–111.

Resilience in organizations: Construction of protective resources from psychological and systematic perspective

ZHU Yanhan[1]; ZHAO Yulan[1]; ZHOU Yiyong[2,3]; WU Jiang[1]

([1] *School of Political Science and Public Administration, Chongqing* 400715, *China*) ([2] *Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing* 100101, *China*) ([3]*University of Chinese Academy of Sciences, Beijing* 100049, *China*)

Abstract: Resilience, a cross-disciplinary construct, develops along the psychological and systematic trajectories. Along with those two independent trajectories, this paper summarizes the types, definitions and measurements of resilience, draws the outline of developing paths based on the Conservation of Resource Theory, and then interventions are presented. Future research could try to explore the inducing mechanism of positive events on resilience and the relationships among cross-level resilience, and carry out local empirical research based on two trajectories above.

Key words: resilience; trajectories; developing paths; conservation of resource theory